

第 五 版

策略行銷管理

STRATEGIC MARKET MANAGEMENT

DAVID A. AAKER 原著 翁景民 編譯



John Wiley & Sons



華泰文化事業公司

F274
200121

港台書室

第 五 版

策略行銷管理

Strategic Market Management

David A. Aaker

原著

翁景民

編譯



00873534

華泰文化事業公司

國家圖書館出版品預行編目資料

策略行銷管理 / David A. Aaker 原著；翁景民
編譯。----初版。----臺北市：華泰，民89

面：公分

譯自：Strategic market management

ISBN 957-609-236-1 (平裝)

1. 市場學 2. 銷售

496

89004698

原著書名/ Strategic Market Management -5th ed

原出版者/ John Wiley & Sons Inc.

作者/ David A. Aaker

Authorized translation of the edition published by John Wiley & Sons Inc., New York, Chichester, Brisbane, Singapore and Toronto.

No part of this book may be reproduced in any form without the written Permission of John Wiley & Sons Inc.

Copyright ©1998 by John Wiley & Sons Inc. All rights reserved.

Chinese Translation Copyright © 1999 by Hwa-Tai Publishing Company.

策略行銷管理

編譯 / 翁景民

發行人 / 吳昭慧

發行所 / 華泰文化事業股份有限公司

地址 / 台北市辛亥路三段5號

電話 / (02) 2377-3877

傳真 / (02) 2377-4393

E - Mail / business@hwatai.com.tw

網址 / www.hwatai.com.tw

登記證 / 行政院新聞局局版北市業字第282號

出版 / 西元2000年4月初版

I S B N / 957-609-236-1

基本定價 / 壹拾壹元壹角貳分

(本書若有缺頁、破損或裝訂錯誤，請寄回本公司更換。)

著作權所有 翻印必究

譯者序

一個成功的企業經營者可借助策略管理的程序來達成目標，因為一個好的策略可以為企業帶來獲利及成長。透過策略管理系統，有助於拓展經營者的視野，面對及控制動態的環境，並運用持續性的競爭優勢來發展策略。

隨著科技的進步，企業經營模式也受到衝擊，企業如何在瞬息萬變的環境中生存，這是經營者最關注的問題，因此，本書作者 Aaker 運用策略分析的角度來建立策略行銷管理系統，以有系統的分析架構來闡述企業為了在競爭的環境中展露頭角，如何有效的運用企業本身的資源與競爭力，面對外在的競爭環境，發展產品市場的投資策略、功能性策略及建立持續性的競爭優勢。

本書共分為四個部分，第一部分為導論共有二章，介紹策略管理與策略行銷管理；第二部分為策略共有五章，包括外部分析與顧客分析、競爭者分析、市場分析、環境分析及內部分析；第三部分為企業策略選擇方案共有七章，包括取得持續性競爭優勢、差異化策略、取得持續性競爭優勢的方式、企業成長策略、多角化策略、在衰退與蓬勃市場的策略及全球化策略；第四部分為執行及規劃的過程共有二章，包括執行策略及形成規劃系統。

本書適合企業及商學院學生當作上課參考用書，尤其是策略管理或是行銷策略或企業政策等課程，除此之外，企業的經營者

或對策略管理或行銷策略分析有興趣者，相信本書能帶給他們一些不同思考方向。

本書得以順利完成，首先要感謝華泰書局，其次是我的賢內助曉梅，最後要感謝商研所博士班學生高淑鑾及碩士班學生程正樺的協助。

翁景民

於台大商學研究所

89/4

目 錄

第壹篇 導論

第一章 企業策略	3
甚麼是企業策略？	4
策略目標—追求持續性競爭優勢	7
策略事業單位	9
策略行銷管理：歷史的觀點	10
策略行銷管理：特色與趨勢	13
為什麼要策略行銷管理？	17
結語	18
第二章 策略行銷管理	21
外部分析	22
內部分析	30
創造企業的願景	33
策略的確認與選擇	35
策略方案的選擇	40
程序	42
結語	42

第貳篇 策略分析

第三章 外部分析概論與顧客分析	47
外部分析	47
顧客分析的範疇	53
市場區隔	54
顧客動機	58
未滿足的需求	63
結語	66
第四章 競爭者分析	69
確認競爭者——顧客為主的方法	71
確認競爭者——策略性團體	73
潛在的競爭者	76
競爭者分析——了解競爭對手	77
競爭者的優勢與劣勢	82
獲得競爭對手的資訊	92
結語	92
第五章 市場分析	95
市場分析的面向	96
實際與潛在的市場規模	97
市場成長	99
市場獲利性分析	103
成本結構	107
配銷系統	108
市場趨勢	110
關鍵成功因素——競爭的基礎	110
高度成長型市場的風險	112
結語	117

第六章	環境分析以及策略不確定性的處理	119
	環境分析的層面	121
	預測環境的趨勢和事件	127
	處理策略的不確定性	129
	影響分析——評估策略不確定性所造成的影響	130
	情境分析	132
	結語	135

第七章	內部分析	137
	股東價值分析	138
	財務績效——銷售及獲利力	140
	績效測量——除獲利之外	143
	策略選擇的決定性因素	148
	從分析到策略	151
	企業的投資組合分析	153
	結語	157
	附錄：財務資源分析	158

第參篇 企業策略的備選方案

第八章	取得持續競爭優勢	165
	持續競爭優勢	166
	綜效的角色	173
	策略願景 vs 策略機會	176
	動態願景	185
	結語	190
第九章	差異化策略	193
	成功的差異化策略	194
	品質的選擇	197

建立強勢品牌	204
結語	212
第十章 取得一個 SCA—低成本、焦點和先佔優勢策略	215
低成本策略	216
焦點策略	225
先佔優勢	228
結語	234
第十一章 成長策略	237
現有產品市場的成長	239
在現有市場上的產品發展	245
現有產品的市場發展	249
垂直整合策略	252
結語	259
第十二章 多角化	261
相關性多角化	262
不相關的多角化	270
進入策略	278
結語	281
第十三章 在衰退和具敵意市場的策略	283
在衰退市場中創造成長	284
成為具有獲利性的生存者	287
搾取或收割	288
撤資或清算資產	291
在衰退的環境選擇正確的策略	293
具敵意的市場	296
結語	302

第十四章	全球化策略	305
	全球化策略的動機	307
	標準化 vs 顧客化	312
	策略聯盟	321
	結語	328

第肆篇 執行與規劃的過程

第十五章	策略執行	333
	概念性架構	334
	結構	335
	系統	338
	人員	340
	文化	341
	獲得策略的相容性	346
	追求組織的創新	351
	結語	355
第十六章	正式規劃系統	357
	正式規劃系統	357
	正式規劃系統的陷阱	363
	修正規劃系統——個案研究	366
	開始行動	370
	結語	371
附 錄	規劃方式	373
	寵物食品產業	374

導論

第一章 企業策略

第二章 策略行銷管理

企業策略

計劃並不算什麼，規劃卻是最重要的事情。

Dwight D. Eisenhower

絕對優勢是不易獲得，然而你必須在決定性的關鍵時刻製造出相對的優勢。

Karl von Clausewitz, On War, 1832

在 1930 年代，Sears 和 Montgomery Ward 是兩家在銷售量、能力、以及潛力各方面均相當的公司，但經過了二十年以後，Sears 大約比停滯不前的 Wards 大了三倍。究其原因之一是 Wards 的董事長 Sewell Avery 堅信戰後的蕭條是不可避免的，這使得他在 1941-1957 年間沒有增開任何新的營業單位。另一個原因是在 1946 年的時候，Sears 看準了汽車的成長在消費市場中的角色，於是決定大量地投資郊區的購物中心。

在 80 及 90 年代這兩家廠商同時面對了百貨公司、專賣店、以及像 Kmart 和 Wal-Mart 這種高效率廉價商店的激烈競爭。然而 Wards 未能適時回應而終至破產。Sears 的轉型策略成功則包含了許多要素：1992 年 Sears 決定結束一系列的營運並關閉超過一

百家沒有利潤的門市，它五年間投資了40億美元於重整破舊的門市和提高商品的品質，並以Liz Claiborne這個品牌的生產線和一些傑出的廣告對它的女性目標市場做柔性的訴求，因此很多預算從低價促銷轉到了品牌的建立。改善個人化的服務以及使基礎設備更符合成本效益也是他們加強的工作。

明顯地，不管是Sears和Wards還是Kmart, Wal-Mart，還是其他在市場上競爭的廠商，他們的財產來源有很大一部份是視他們分析競爭環境以及發展合理策略的能力而定。事實上，幾乎所有的組織都深受策略性決策的影響。

這本書主要提供有關如何幫助經理人確認、選擇和執行策略，其目的是提供決策者有效提升策略性決策之品質的觀念、方法及步驟。

第一章和第二章有許多用意。首先，界定了本書所採納的策略及策略管理的性質和方法；其次，介紹及定位本書所包含的大部分觀念和方法；第三，定位及建構了其他的章節；最後，提供一般性的概論與摘要。因此讀者可透過重讀這兩章以做一個有效的複習和回顧。

本章一開始定義何謂企業策略，接下來描述五種策略類型，再討論策略事業單位(Strategic Business Unit, SBU)的主要觀念並提供一個對策略的傳統看法，最後我們陳述一些有關策略行銷管理的特性、趨勢和基本原理。

甚麼是企業策略？

在討論如何發展明智的企業策略之前，我們應該先瞭解甚麼是企業策略。企業策略有時候叫競爭策略或簡單策略，我們在此定義共包含六個構面，前四個構面適用於任何企業，另外兩個則特別指適用於那些包含兩個事業單位以上的組織。任何企業都適用的策略所包含的構面有：

1. **企業所欲競爭的產品市場。**這包括了哪些產品要提供，哪些產品不提供，哪些市場要服務，哪些市場不服務，哪些競爭者我們要與之對抗，哪些競爭者我們要避開，甚至垂直整合的程度也都在此範疇。
2. **投資的程度。**雖然投資的策略變化萬千，但瞭解以下觀念對投資策略的決策是相當有幫助的：
 - 增加投資促使企業成長。（或進入一個新的產品市場）
 - 投資只是為了維持原來的地位。
 - 以最少的投資盡量榨取這個企業。
 - 盡可能剝奪此企業的資產最後予以放棄。
3. **為了競爭於選定的產品市場所需的功能領域策略。**有效的競爭方法常藉由一些功能領域策略來表現，如：
 - 產品線的策略
 - 定位策略
 - 定價策略
 - 區域分佈的策略
 - 製造的策略
 - 資訊科技的策略
 - 市場區隔策略
 - 全球化策略
4. **具策略意義的資產或能力。**它是構成策略的基礎並提供持續的競爭優勢(SCA)。具策略意義的能力指的是一事業單位在某個對此企業很重要的方面表現異常的突出，如製造或促銷能力。而具策略意義的資產指的是一種資源，如相對競爭者強勢的品牌名稱，或是深植多年的顧客群。策略的制訂必須考慮成本和成功的可能性，還有維持那些提供持續競爭優勢的資產或能力。

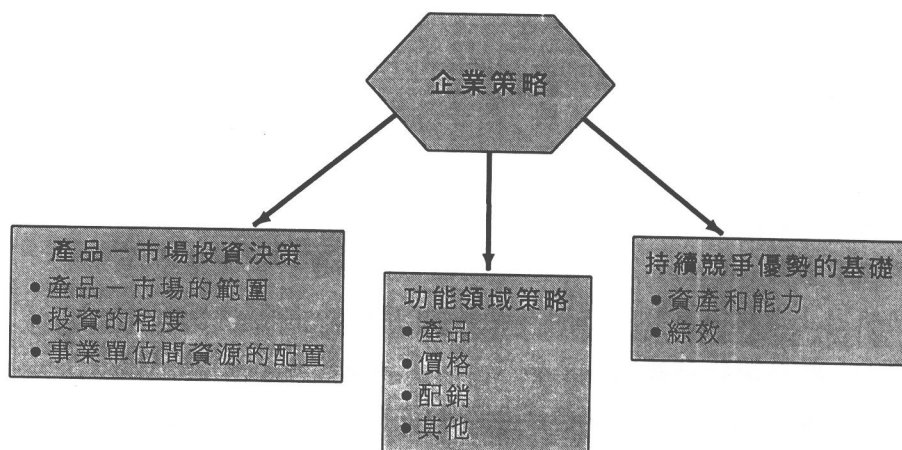
複合式企業

除了那些單一事業單位企業外，大部分較新的組織包含多個事業單位。最高的層級包含各式各樣的部門 (divisions)，每個部門又包含多個事業單位。最低的層級是將單一產品送入變動快速的市場區隔組合，或是將各式各樣的產品送入共同市場。不管是那個情況，針對複合式企業的策略觀念被提出來了，除了上述四個策略外，另兩個增加的策略內容是：

5. **各事業單位間資源的配置**。不管是內部產生或是外尋的財務資源，還有廠房、設備、人員等非財務資源都需要被配置，甚至一個小型的組織，這種分配資源的決策都是關鍵性的策略。
6. **各事業單位間綜效的培養**——即各事業單位間互相支援互補長短所創造的價值。邏輯上而言，可以達到綜效會比那些沒有達到綜效的複合式企業組織更具競爭優勢。

這六個策略的觀念可以用圖 1-1 來表示：

圖 1-1 企業策略



- 產品－市場投資決策，包括決定產品市場的範圍，投資的程度，還有在複合式企業中資源的配置。
- 功能領域的策略。
- 持續競爭優勢(SCA)的基礎－資產、能力，還有各功能領域策略配合所產生的綜效。

策略目標－追求持續性競爭優勢

雖然有各式各樣的策略，但多數都是要獲得持續性的競爭優勢。認識有相似策略目標的策略類型是很重要的，有兩個較為人知的策略是差異化和低成本。這是哈佛的經濟學家同時也是全球知名的策略大師麥可波特 (Michael Porter) 提出的概念，他認為差異化和低成本是企業的二個基本策略，並進一步指出所有成功的策略將包含以下一個或二個目標。

差異化策略 vs 低成本策略

差異化策略就是提供給消費者的價值能有別於競爭者。可以透過加強產品的性能、品質、服務、可靠性、便利性，或許是產品能帶給使用者威望或特殊的吸引力……等。一個成功的差異化策略像 Nordstorm, Lexus, Maytag 能使價格對消費者來說較不重要，進而導致一個溢價的出售。然而，像 Domino's Pizza 或 Blockbuster Video 的差異化策略也可以導致在一般的價格下，擁有更多具忠誠度的消費者。

相對而言，低成本策略來自所提供的產品或服務中的某些重要成分，能得到持續性的成本優勢。成本領導的地位可以來自較高的市場佔有率或其他的優勢如：有較低成本的原料來源或較進步的生產設備。然而一個用低成本策略的人，通常會培養低成本的文化，甚至在董事會上大力宣導低成本，低成本策略並不一定